



TRABAJO FINAL DE MASTER (AD) (2018/2019)

Máster Universitario en Psicología del Trabajo,
De las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Universitat Jaume I

**Desarrollo del Liderazgo: un recurso para mejorar el clima y desempeño
en seguridad**

Nombre del alumno/a: Victoria María Gache - victoriagache@yahoo.com.ar

/ al365508@uji.es

Nombre del tutor/a del TFM: Verónica Reboll Bueso

Curso académico: 2018/2019

Resumen

El presente corresponde al trabajo de finalización del Máster en Psicología del trabajo, de las organizaciones y en Recursos Humanos, el cual se propone a través del desarrollo de un proyecto de intervención profesional en una organización, aplicar los conocimientos y competencias adquiridos durante el cursado del máster y reflexionar sobre los aprendizajes realizados.

El proyecto propuesto busca, partiendo de la Psicología Organizacional Positiva, aplicar el modelo HERO (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012) al estudio de la seguridad en la Central Nuclear Embalse, e incrementar el clima y el desempeño en seguridad de los equipos de trabajo, a través de la promoción de liderazgo transformacional. Para ello se realiza una evaluación inicial del liderazgo transformacional, el clima y desempeño en seguridad a nivel de equipos de trabajo en la Central Nuclear de Embalse; y una propuesta de intervención para fomentar el liderazgo transformacional en los mandos medios de dichos equipos, la cual consiste en un programa de entrenamiento de 16 hs. en grupos reducidos. Se espera que al realizar una evaluación posterior, el liderazgo transformacional a nivel de equipos de trabajo aumente y como correlato aumenten también el clima y desempeño en seguridad en los mismos.

Al finalizar se presenta una reflexión sobre las competencias adquiridas durante el cursado del master y su posible transferencia a la práctica profesional.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional - Clima en seguridad - desempeño en seguridad

Abstract

The present corresponds to the work of completion of the Master in Work Psychology, organizations and Human Resources, which consists of the development of a project of professional intervention in an organization, applying the knowledge and skills acquired during the course of the Master and reflecting on the lessons learned. The proposed project seeks, starting from the Positive Organizational Psychology, to apply the HERO model (Salanova, 2008, Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012) to the study of safety at the Embalse Nuclear Power Plant, and to increase the Safety climate and Safety

performance of work teams, through the promotion of transformational leadership. To do this, an initial assessment of transformational leadership, safety climate and safety performance at the work team level at the Embalse Nuclear Power Plant is carried out; and an intervention proposal to promote transformational leadership in middle management, which consists of a 16-hour training program in small groups. It is expected that when carrying out a subsequent evaluation, the transformational leadership at the level of work teams will increase and as a correlate, they will also increase the safety climate and safety performance in them.

At the end, a reflection is presented on the competences acquired during the master's course and its possible transfer to professional practice.

Keywords: Transformational Leadership – Safety Climate – Safety performance

Índice

1. Introducción.....	5
ORGANIZACIONES DE ALTA FIABILIDAD Y SEGURIDAD	5
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA Y MODELO HERO.....	7
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar	9
1.2 Revisión de la literatura.....	10
CLIMA EN SEGURIDAD	10
DESEMPEÑO EN SEGURIDAD	11
LIDERAZGO Y SEGURIDAD.....	13
INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO	14
2. Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos	16
3. Metodología.....	16
3.1. Método	17
3.2. Procedimiento	19
3.3. Temporalización	21
4. Resultados esperados.....	21
5. Presupuesto.....	22
6. Conclusiones finales	23
6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.	24
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....	27
7. Referencias y web gráfica.	29
8. Anexos	35
Estructura de los talleres sobre liderazgo	35
Escala de categorización de competencias	36

1. Introducción

ORGANIZACIONES DE ALTA FIABILIDAD Y SEGURIDAD

Las organizaciones de alta fiabilidad son aquellas que presentan alta complejidad tecnológica y riesgos potenciales propios del trabajo que se realiza en ellas. Estas características hacen que en este tipo de organización, a diferencia de las convencionales, los trabajos se ejecuten con particular cuidado y moderación (Rochlin, 1993; Weick, 2011), ya que, un accidente puede tener consecuencias de gran magnitud (Germán, Silla, Navajas, 2014).

Las centrales nucleares son una de las organizaciones de alta fiabilidad que provocaron mayor dilema por su seguridad, porque dicha actividad produce y maneja productos con radiación, y por los accidentes registrados en dicha industria a nivel mundial. En la actualidad hay 452 reactores nucleares operativos en el mundo (Organismo Internacional de Energía Atómica- sigla en inglés: IAEA, 2019) y, algunos, llevan muchos años en operación.

La investigación en seguridad en este tipo de organizaciones fue progresando a través de diferentes etapas (Wiegmann, Zhang, Thaden, Sharma y Gibbons, 2004).

- Un primer momento, denominado técnico. En este momento la atención se centraba en los aspectos técnicos y tecnológicos, el desarrollo de sistemas mecánicos nuevos se encontraba en auge; y a solían presentarse problemas en el diseño, construcción y fiabilidad de los equipos a nivel técnico (Wiegmann y Shappell, 2001).
- Periodo del error humano, donde se dio mayor relevancia a la indagación de los errores cometidos por los individuos que operaban o manipulaban los sistemas y equipos técnicos.
- Momento socio-técnico, en el cual se puso el foco de atención en el estudio de la interrelación entre la tecnología y los operadores humanos, ya que el error humano pasó a considerarse como el resultado de dicha interacción.
- Por último, el momento de la cultura organizacional (Gordon, Flin, Mearns y Fleming, 1996, Wilpert, 2000), donde dejó de pensarse la interacción de los operadores con la tecnología de forma aislada, y pasó a considerarse a la organización como equipos de trabajadores y trabajadoras coordinados y formados dentro de una

cultura organizacional singular, que influye sobre lo que sucede dentro de la organización.

En 1979 se produjo el accidente de Three Mile Island en Estados Unidos, luego, en 1986 ocurrió el accidente de Chernóbil en Ucrania, y en 2011 el de Fukushima en Japón (Germán et al., 2014); y a partir de ellos quedó en evidencia la relevancia de los factores organizativos en la seguridad. Luego del accidente de Three Mile Island, el ente regulador de Estados Unidos reconoció la importancia de los factores organizativos; mientras que después del accidente de Chernóbil, IAEA introdujo el término Cultura de la Seguridad, y destacó la importancia del desempeño humano incorporando los factores organizativos en el estudio de la seguridad. (Germán y et al., 2014).

Es por esto que la seguridad se pasó a ser considerada como una propiedad emergente producto de la interrelación entre el sistema tecnológico, organizativo, humano y social (Rasmussen, 1997).

En apoyo a esta concepción de seguridad, existen algunos estudios realizados en instalaciones de alta fiabilidad que demuestran la presencia de relaciones significativas entre la cultura de seguridad y la seguridad operativa (Zohar, 2000; Sorensen, 2002; Mearns, Whitaker, Flin, 2003; Neal y Griffin, 2006); y otros estudios señalan que la cultura de seguridad se encuentra asociada a resultados positivos en los indicadores de funcionamiento (Morrow, Koves, y Barnes, 2014).

Por otro lado, hay evidencia empírica que indica que la cultura de la seguridad incide en el desempeño en la seguridad, pero a través de variables intervinientes como el clima de seguridad y el liderazgo (Martínez Córcoles, 2013).

De este modo, existen trabajos que evidencian, por un lado, la importancia del clima en seguridad percibido por los trabajadores/as y su incidencia en un desempeño seguro (Griffin y Neal, 2000; Neal y Griffin, 2006; Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch, Vaccaro, 2002); y por otro, la influencia del liderazgo o estilo de supervisión sobre el comportamiento relacionado con la seguridad de los trabajadores/as (Komaki, Collins, Penn, 1982; Hofmann and Morgeson, 1999; Barling, Loughin y Kelloway 2002; Zohar, 2002a,b, 2004; Hofmann, Morgeson, Gerrass, 2003).

Dentro de la corriente de la psicología positiva, y puntualmente en el ámbito de la psicología del trabajo y las organizaciones, ya se encuentra desarrollada toda una línea de investigación que destaca la importancia de los factores psicosociales y organizativos como promotores del desarrollo de recursos personales de los/as trabajadores/as y de resultados organizacionales saludables (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014, 2016).

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA Y MODELO HERO

La psicología Organizacional Positiva consiste en el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de los individuos y de los grupos en las organizaciones, se ocupa también de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en entornos laborales y del impulso de organizaciones para que sean más saludables. (Salanova, Llorens y Martínez, 2016). Dentro de esta línea se propone el modelo HERO (HEalthy & Resilient Organization) para identificar a aquellas organizaciones que llevan delante acciones planificadas, sistemáticas y proactivas para optimizar los procesos y resultados, de los empleados y empleadas por un lado, y de la organización en general por el otro. También son resilientes dado que conservan un ajuste positivo bajo circunstancias desafiantes, fortaleciéndose ante situaciones desfavorables y conservando su funcionamiento y nivel de resultados bajo presión (Salanova et al, 2016). Son organizaciones que se adaptan y superan los momentos de crisis, saliendo incluso fortalecidas (Salanova et al., 2012).

Desde este modelo, una organización HERO comprende tres componentes que interaccionan entre sí:

- Recursos y prácticas organizacionales saludables, los cuales pueden comprender tanto los recursos de la tarea y del grupo de trabajo (e.g. clima en seguridad, liderazgo transformacional), como aquellas estrategias que posibilitan la estructuración y organización del trabajo;
- Empleados/as y grupos de trabajo saludables con niveles elevados de bienestar psicosocial en materia de emociones positivas, engagement, flow, creencias de eficacia y resiliencia;
- Resultados organizacionales saludables (e.g. elevado nivel de desempeño en seguridad, calificaciones de excelencia organizacional, buenas relaciones con proveedores y la comunidad) (Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova et al, 2014).

Desde este modelo, invertir en recursos saludables (e.g líderes transformacionales, clima en seguridad), permite influir en el desarrollo del capital psicológico de los/as empleados/as y de resultados organizacionales saludables (desempeño en seguridad) (Salanova et al., 2012; Salanova, et al., 2016). (Ver figura 1)



Figura 1. Representación gráfica de los componentes de una HERO (Salanova, Llorens et al. 2012)

Mediante el presente trabajo, se propone aplicar el modelo HERO como una alternativa para el estudio e intervención en busca de aumentar los niveles de seguridad en las organizaciones de alta fiabilidad.

Siguiendo este modelo, la variable liderazgo transformacional se entiende como un recurso social de una Central Nuclear que contribuye al desarrollo del clima de seguridad, tan relevante en las organizaciones de alta fiabilidad, generando, al mismo tiempo, impactos a nivel de los resultados de la organización (desempeño seguro).

Partiendo de los antecedentes empíricos que demuestran la relación o influencia del liderazgo y el clima en seguridad sobre el desempeño en seguridad de los trabajadores y trabajadoras, y defendiendo la idea de que es necesario trabajar de manera continua en la promoción de estos factores, para desarrollar la resiliencia y el bienestar psicosocial de los trabajadores y trabajadoras, lo cual tendrá incidencia en los resultados organizacionales; se propone

mediante el presente trabajo un proyecto de evaluación e intervención en la Central Nuclear Embalse, para promover el liderazgo transformacional y como consecuencia aumentar el clima en seguridad y el desempeño en seguridad de los equipos de trabajo.

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La Central Nuclear de Embalse (CNE) es una de las 3 Centrales Nucleares que gestiona y opera la empresa Nucleoeléctrica Argentina S.A. Se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba en Argentina, y cuenta con un diseño de tipo canadiense, mientras que las otras dos centrales se encuentran en la provincia de Buenos Aires y tienen un diseño alemán. La CNE cuenta con un plantel de 480 trabajadores/as aproximadamente y en el mismo predio se encuentra la Gerencia de Servicios para Centrales que brinda servicios especiales (inspecciones y soporte técnico) para el mantenimiento y reacondicionamiento de las centrales. Esta área cuenta con 140 trabajadores/as aproximadamente en Embalse.

Para obtener su licencia de operación la CNE debe pasar estrictos controles realizados por organismos nacionales e internacionales y responder a los estándares de seguridad exigidos por organismos como WANO (Asociación Mundial de Operadores Nucleares, en inglés World Association of Nuclear Operators) y OIEA (Organismo Internacional de Energía Atómica). Debido a los accidentes ocurridos en la industria Nuclear, se fueron promoviendo programas y medidas que buscan reforzar la Cultura de la Seguridad en las Centrales. Cada año es un desafío para la CNE pasar las auditorías y misiones de revisión de pares realizadas para evaluar indicadores de operación, mantenimiento y seguridad en las plantas. Desde hace unos años se viene remarcando la importancia de promover el liderazgo como un factor esencial de la Cultura de la Seguridad y al realizar una encuesta sobre Cultura de la Seguridad en la planta se detectaron debilidades en el liderazgo, como la necesidad de mayor presencia de los Jefes en el Campo y de acciones de reconocimiento hacia toda acción que promueva la seguridad.

Por lo antes mencionado, se propone mediante el presente trabajo realizar una evaluación del liderazgo y clima en seguridad en la Central Nuclear Embalse y se propondrá una intervención con acciones orientadas a fomentar el liderazgo transformacional, todo lo cual se espera tenga un impacto en el clima y desempeño seguridad de los equipos de trabajo y en un aumento del bienestar psicosocial de los trabajadores y trabajadoras. Existe la expectativa

de replicar el programa luego en las Centrales Nucleares Atucha I y II en la provincia de Buenos Aires.

1.2 Revisión de la literatura

CLIMA EN SEGURIDAD

El clima en seguridad es un recurso de la organización y se define como las percepciones compartidas de los/as trabajadores/as de una organización sobre las políticas, procedimientos y prácticas de la misma como indicador de la importancia atribuida a la salud y seguridad de los/as empleados/as. (Zohar, 2000; Barling et al, 2002) Si bien desde la industria nuclear se priorizaron los esfuerzos para promover y fortalecer la cultura de la seguridad (Germán et al., 2014; Díaz-Cabrera, Isla-Díaz, Rolo-González, Villegas-Velásquez, Ramos-Sapena y Hernández-Fernaud, 2008) para este trabajo tomaremos en cuenta el concepto de clima de seguridad, ya que, como expresan Casey, Griffin, Flatau Harrison y Neal (2017) la cultura de seguridad se considera como una influencia integrada, intangible y distal sobre el rendimiento del sistema, mientras que el clima de seguridad es más dinámico y maleable, y se puede aplicar en múltiples niveles de análisis, esto hace que el clima de seguridad se aplique fácilmente a los modelos de seguridad basados en sistemas y actúa como un mecanismo proximal para gestionar la seguridad del sistema.

El clima en seguridad se considera un subconjunto de la variable clima organizacional (Coyle, Sleeman, y Adams, 1995), es decir, la seguridad es uno de los ámbitos sobre el cual se puede aplicar el concepto de clima organizacional, entre otros como el clima de innovación; clima de servicios, etc. (Zohar, 2000). El clima organizacional puede definirse como “las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo” (Guillén y Guil, 2000). El clima organizacional se explica por la forma como el individuo lo percibe y esta percepción tiene efectos sobre el comportamiento (Mondragón y Mondragón, 2009).

Desde el modelo HERO, el clima organizacional (clima de apoyo, clima de servicio) se considera un recurso positivo de la organización y se comprobó su influencia en el desarrollo

de empleados y empleadas saludables (e.g. engagement, resiliencia) y de resultados organizacionales positivos (e.g. desempeño intra y extra-rol) (Salanova et al., 2012; 2014).

Desde el punto de vista de los estudios en seguridad, se han desarrollado trabajos que demuestran la relación directa del clima de seguridad con el nivel de seguridad alcanzado en la organización (e.g., Isla Díaz y Díaz Cabrera, 1997). Algunos autores obtuvieron relaciones significativas entre el clima de seguridad y las actitudes hacia la seguridad medidas a nivel individual (e.g., Isla, Cabrera, y Díaz, 1998), mientras que otros relacionaron el clima en seguridad con el nivel de conductas seguras en el/la trabajador/a (e.g., Díaz Cabrera, Isla, Sánchez y Rolo, 2003; Cooper y Phillips, 2004; Lu y Shan, 2005; Griffin y Neal, 2000); o con atribuciones causales de seguridad (e.g., Rolo, Villegas, Isla, Díaz Cabrera y Suárez, 2002) y la cantidad de accidentes (e.g., Nielsen, Rassmussen, Glasscok y Spangenberg, en prensa; Mearns et al., 2003).

A su vez, Christian, Bradley, Wallace, Burke y Spears (2009) demostraron que las relaciones entre el clima de seguridad, por un lado, y el comportamiento de seguridad y los accidentes, por el otro, fueron más fuertes a nivel de grupo que a nivel individual, lo cual es consistente con el argumento de que el clima es un constructo emergente a nivel de grupo; y basándose en dichos antecedentes en el presente trabajo se considerarán los datos y se realizarán intervenciones a nivel de equipos de trabajo.

Sin embargo, al hablar de desempeño en seguridad es necesario especificar su definición, ya que el mismo aparece asociado con frecuencia indistintamente a dos conceptos diferentes.

DESEMPEÑO EN SEGURIDAD

El concepto desempeño en seguridad se utiliza para referirse, por un lado, al índice de accidentes, o cantidad de lesiones por año; es decir a los resultados obtenidos en materia de seguridad. Mientras que, por otro lado, se entiende como aquellos comportamientos de las personas o equipos de trabajo relacionados con la seguridad o que permiten alcanzar altos niveles de seguridad (p.e., Burke, Sarpy, Tesluk y Smith- Crowe, 2002; Zohar, 2000; 2002). Esta última definición es la que se considerará en el presente trabajo para referirse al desempeño en seguridad.

Griffin y Neal (2000) han conceptualizado una escala de desempeño en seguridad en la que tienen en cuenta 2 dimensiones o comportamientos:

- cumplimiento de la seguridad (safety compliance) identificada como todas esas tareas o acciones primordiales referidas a la seguridad que deben ser realizadas por los/las trabajadores/as para conservar el espacio de trabajo en condiciones seguras.
- participación en seguridad (safety participation) implica comportamientos que no contribuyen directamente a la seguridad personal del/la trabajador/a, pero que ayudan a desarrollar un entorno que respalde la seguridad, como por ejemplo participar en reuniones sobre temas relacionados con la seguridad de la organización; ayudar a los compañeros de trabajo y demostrar iniciativa; o participar voluntariamente de actividades vinculadas a la seguridad.

En el presente trabajo se considera necesario que un modelo de desempeño de seguridad tenga en cuenta tanto los comportamientos y acciones que fomentan la seguridad, como aquellas conductas que pueden ir en detrimento de ésta, a tal punto que puedan provocar un evento significativo (Rotundo y Sackett, 2002; Martínez Córcoles, 2013; Ramanujam y Goodman, 2003). Por lo que se tendrá en cuenta una tercera dimensión o comportamiento:

- “Conductas arriesgadas” (“risky behaviors”), es decir, aquellas acciones que se desvían del comportamiento esperado o pautado por procedimientos, normativas y expectativas; y que no necesariamente generan consecuencias desfavorables, pero pueden tener el potencial para desencadenarlas.

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo fue señalado por diferentes estudios en seguridad como uno de los antecedentes principales del desempeño en seguridad (Flin y Yule, 2004) y si bien existen en la literatura diferentes estilos de liderazgo, es el liderazgo transformacional el que viene generando mayor evidencia de relación positiva con el desempeño de los equipos de trabajo (Colbert, Kristof-Brown, Bradley y Barrick, 2008; Lim y Ployhart, 2004; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007).

LIDERAZGO Y SEGURIDAD

Existe evidencia empírica que asocia tanto al liderazgo transaccional como al transformacional con mejores resultados en materia de seguridad, es decir con un menor número de accidentes (p.e., Barling et al, 2002; Flin, O’Dea y Yule; Yule, Flin y Murdy, 2007; Zohar, 2002). Estos estilos de liderazgo fueron desarrollados por Bass (1985). Puntualmente, el liderazgo transformacional se utiliza para describir al líder que motiva a los empleados y empleadas a actuar más allá de su propio interés hacia el bien mayor a través de cuatro prácticas: modelar el comportamiento deseado, inspirar el compromiso con la meta, empatizar con los empleados/as e involucrarlos intelectualmente en el proceso. Este concepto se encuentra asociado a cuatro dimensiones o componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual (Bass, 1996).

Desde la psicología ocupacional positiva se define al líder transformacional como “aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses. Además el liderazgo supone una visión compartida por líder y seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional”. (Cruz-Ortiz & Salanova, 2011; Cruz-Ortiz 2017)

El líder transformacional demostró ser un recurso social esencial de las organizaciones para fomentar el engagement a nivel de equipos de trabajos, y para potenciar los resultados organizacionales saludables a través del desempeño de los mismos (Salanova, 2008; Salanova et al, 2012; Cruz Ortiz, 2017).

De las dimensiones presentes en el liderazgo transformacional diversos trabajos empíricos demostraron que la consideración individual ejerce un efecto directo positivo sobre los resultados en seguridad (Flin y cols. 2002, Parker, Axtell, Turner, 2001 y Zohar 2002b). Mientras que, Flin y colaboradores (2002) evidenciaron que la estimulación intelectual consigue predecir con mayor significatividad el índice (ratio) de accidentes. Barling y cols., (2002) destacaron la relevancia de la estimulación intelectual, al ser capaz de alentar a los trabajadores y trabajadoras a afrontar los asuntos relativos a la seguridad y compartir información relacionada con los posibles riesgos.

Si bien se ha establecido en la literatura que el liderazgo es un antecedente importante del desempeño en seguridad de los/as empleados/as en las organizaciones (Clarke, 2013), poco se sabe sobre el papel que juega el liderazgo en la predicción del desempeño de seguridad cuando se combina con otras influencias de seguridad organizacional (Mullen, Kelloway, Teed, 2016).

Algunas investigaciones establecieron relaciones entre las prácticas de liderazgo y el desempeño en seguridad incluyendo el clima de seguridad (Hofmann et al., 2003), la participación del líder en seguridad (Kelloway, Mullen y Francis, 2006) y la prioridad asignada a la seguridad (Zohar, 2002a) como moderadores.

El presente trabajo busca ser un aporte en dicha línea de investigación y, contribuir al desarrollo del conocimiento sobre la influencia de recursos sociales positivos como el liderazgo transformacional y el clima de seguridad, en la obtención de mejores resultados en materia de desempeño en seguridad en las organizaciones de alta fiabilidad, puntualmente en Centrales Nucleares, ya que como menciona Martínez Córcoles (2013) la investigación sobre el impacto o relación del liderazgo sobre el desempeño en seguridad es muy escasa en el sector nuclear.

INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Existen pocos antecedentes de intervenciones relativas a desarrollar el liderazgo transformacional que revelen los resultados (Cruz-Ortiz, Salanova, Martínez, 2013). Barling, Weber y Kelloway (1996), realizaron un estudio utilizando un diseño de pre y postest para evaluar los efectos del entrenamiento en liderazgo transformacional. Realizaron una formación de una sesión grupal de un día y cuatro sesiones (una vez al mes), individuales de refuerzo. Los resultados evidenciaron que el programa de entrenamiento generó efectos significativos sobre las percepciones de sus líderes por parte de los empleados y empleadas y en el compromiso de los mismos con su organización. Y los empleados y empleadas del grupo de entrenamiento demostraron una mejor percepción en la estimulación intelectual, carisma y consideración individualizada, por sobre aquellos del grupo control.

En otro estudio realizado (Duygulu & Kublay, 2011) se implementó un programa de entrenamiento en liderazgo transformacional para licenciados en enfermería pertenecientes a

diferentes unidades de servicio médico de Turquía. El entrenamiento en este caso consistió en cinco sesiones distribuidas durante 14 meses que incluían entre sus temas: gestión, liderazgo transformacional; poder y motivación; prácticas para ser un líder eficaz; entre otros.

Otros autores mencionan que la retroalimentación de 360°, la creación de redes de contactos (networking), el entrenamiento ejecutivo y el desempeño del rol de mentor (mentoring), entre otras, son prácticas que resultan útiles para desarrollar conductas de liderazgo de los supervisores/as y otras competencias que contribuyen a potenciar y promover la salud en el trabajo (Day, 2001; Peiro y Rodríguez, 2008).

Lo que ha dejado claro la evidencia relevada es que a partir de la promoción y el ejercicio del liderazgo transformacional se puede potenciar la motivación de los/as empleados/as y equipos de trabajo, y lograr resultados positivos para la organización. Por lo que se considera fundamental desarrollar este tipo de liderazgo como un recurso social dentro de la organización (Cruz-Ortiz et al, 2013; Peiro y Rodríguez, 2008).

Por lo que, el presente estudio se propone incrementar el clima y el desempeño en seguridad de los equipos de trabajo de la Central Nuclear de Embalse, a través de la promoción del liderazgo transformacional. Se utilizarán datos agregados a nivel de equipos de trabajo, entendiendo por equipos de trabajo a los trabajadores y las trabajadoras que trabajan juntos bajo el mismo supervisor o supervisora y que comparten colectivamente responsabilidades sobre los resultados de su desempeño (George, 1990). Por lo que las medidas se obtendrán utilizando como referente los equipos de trabajo.

2. Objetivos

Objetivo General

Incrementar el clima y el desempeño en seguridad de los equipos de trabajo de la Central Nuclear de Embalse, a través de la promoción de liderazgo transformacional.

Objetivos específicos

Objetivo #1: Evaluar el clima en seguridad y el desempeño en seguridad en los equipos de trabajo de la Central Nuclear Embalse.

Objetivo #2: Evaluar el liderazgo transformacional en los equipos de trabajo de la Central Nuclear Embalse

Objetivo #3: Diseñar un programa de intervención en la Central Nuclear Embalse para promover el Liderazgo transformacional.

3. Metodología

El presente proyecto se realizará sobre equipos de trabajo pertenecientes a la Central Nuclear Embalse y al área de Servicios para Centrales que se encuentra en el sitio de dicha central.

La muestra, sobre la que se aplicarán los cuestionarios, está compuesta por 480 trabajadores y trabajadoras, que integran 44 equipos de trabajo, perteneciendo un 20% al área de operaciones, 28% a mantenimiento, 18% a seguridad y radioprotección, 11% a ingeniería y un 23% al área de servicios para centrales. De entre 25 y 65 años. De la muestra el 5% son mujeres y el 100% tienen contrato por tiempo indefinido. La media de antigüedad en la empresa es de 16 años y la media del tamaño de los equipos es de 11 integrantes.

Se procederá a evaluar en un primer momento, liderazgo transformacional, clima y desempeño en seguridad de los equipos de trabajo. Luego se implementará un programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional en el que participarán los supervisores/as y mandos medios correspondientes a los equipos de trabajo evaluados. Se focalizará la intervención en los mandos medios dado que, como plantea Zohar (2000), el líder o supervisor/a directo, a través del valor o importancia que otorga a la seguridad, establece el clima de seguridad percibido por el grupo, el cual sirve como marco de referencia para promover comportamientos en torno a la seguridad apropiados por parte de los miembros del equipo de trabajo. En esta línea de pensamiento, si el/la supervisor/a muestra un consistente

apoyo a la seguridad, promueve una percepción compartida en el grupo sobre la importancia de la seguridad y los comportamientos orientados hacia la seguridad aumentan.

Finalmente, y luego de un plazo de tiempo, se volverá a evaluar el liderazgo transformacional, clima y desempeño en seguridad al nivel de los equipos de trabajo para determinar el impacto del programa implementado.

3.1. Método

Para desarrollar los objetivos del presente trabajo se utilizarán diferentes métodos, los cuales se expondrán a continuación relacionados con el objetivo correspondiente.

Evaluación inicial y final:

Se aplicarán cuestionarios de autoinforme al personal de los diferentes equipos de trabajo de la CNE y el área de Servicios para Centrales de Embalse, para conocer el estado y percepción de los mismos sobre el liderazgo transformacional, el clima y el desempeño en seguridad en dicho momento. Para ello se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Clima en seguridad:** Para medir esta variable se utilizará el cuestionario “Clima de seguridad organizacional” de Zohar y Luria (2005). El cual está integrado por 16 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert (1- Muy en desacuerdo/ 5- Muy de acuerdo). Algunas de las afirmaciones incluidas son: *“se corrige rápidamente cualquier riesgo para la seguridad (incluso si es costoso)”*, *“se considera la seguridad cuando se establece la programación y los plazos de los trabajos”*, ó *“se realizan con regularidad actos que ayudan a reflexionar sobre la importancia de la seguridad (p.ej. charlas, presentaciones...)”*.
- **Desempeño en seguridad:** Debido a que esta variable incluye 3 dimensiones, se utilizarán para cada una los siguientes instrumentos:
Conductas Seguras: cuestionario “Risky behaviors” de Mearns, Flin, Gordon y Fleming (2001) adaptado por Martínez Córcoles M. (2013) para utilizar en la industria nuclear. Contiene 10 ítems con un rango de respuesta que va de 1-Nunca a 5- Muy a menudo. Los participantes deben indicar la frecuencia con la que se llevan a cabo diversas conductas. (e.g. *“para lograr los objetivos, tengo que saltarme ciertas reglas que no son críticas para la seguridad”*, *“algunas situaciones en mi trabajo*

me impiden trabajar siguiendo los procedimientos y normativas en seguridad”). Los ítems serán invertidos para obtener la variable “conductas seguras”.

Cumplimiento de la Seguridad: Escala de Neal y Griffin (2006) denominada “Safety compliance”, la misma está compuesta por 3 ítems con una escala de respuesta tipo Likert (1-Muy en desacuerdo/ 5- Muy de acuerdo). Entre sus ítems incluye las siguientes afirmaciones: *“uso los procedimientos correctos de seguridad para llevar a cabo mi trabajo”, y “aseguro los niveles más altos de seguridad cuando realizo mi trabajo”.*

Participación en Seguridad: Cuestionario de Neal y Griffin (2006) “Safety participation”, el mismo está conformado por 3 ítems con una escala de respuesta tipo Likert (1-Muy en desacuerdo/ 5- Muy de acuerdo), como ejemplo: *“voluntariamente realizo tareas o actividades que ayudan a mejorar la seguridad en el trabajo”.*

- **Liderazgo transformacional:** Las percepciones de los empleados y empleadas sobre las conductas de liderazgo de transformacional específicas de seguridad de su supervisor/a se evaluarán con el cuestionario de 10 ítems de Barling et al. (2002) y Kelloway et al. (2006). La escala de respuesta de los ítems es tipo Likert de 5 puntos que van desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Algunos ejemplos: *"Mi supervisor/a habla sobre sus valores y creencias de la importancia de la seguridad", "Mi supervisor/a inmediato me alienta a expresar mis ideas y opiniones sobre la seguridad en el trabajo" y "Mi supervisor inmediato se comporta de una manera que muestra un compromiso con un lugar de trabajo seguro".*

Propuesta de Intervención:

A los fines de desarrollar las habilidades y competencias relacionadas con el liderazgo transformacional se implementará en la organización un Programa de fortalecimiento del liderazgo orientado a los/las supervisores/as directos/as de los equipos de trabajo que participaron en la evaluación inicial (supervisor/a, jefes de división o departamento). El método elegido para dicho programa será el entrenamiento mediante talleres que se aplicarán en grupos reducidos de personas (10-12 participantes), en los cuales se presentará a través de un breve marco teórico las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional y su vínculo con la promoción de comportamientos relacionados con la seguridad; y luego

mediante el uso de diferentes dinámicas grupales y de afrontamiento de problemas se promoverá la reflexión y el traslado de dichos conocimientos a la práctica concreta con sus equipos de trabajo y las actividades propias de cada sector.

Se aplicarán los talleres a un total de 44 trabajadores/as aproximadamente, entre supervisores/as, jefes de división y departamento, divididos en 4 grupos. Cada grupo participará de cuatro sesiones, de media jornada (4 hs), en las que se abordarán las temáticas de gestión de equipos de trabajo; comunicación; tolerancia a la presión; y el liderazgo: negociación y empowerment, todas desde la perspectiva del liderazgo transformacional orientado a la seguridad. Se realizará un taller por semana con cada grupo, completando los 4 talleres en un mes. Cada taller se estructurará siguiendo la modalidad presentada en el cuadro 1 del anexo.

3.2. Procedimiento

Para desarrollar los objetivos del presente trabajo se procederá en cuatro etapas secuenciadas:

ETAPA 1: Contacto con la empresa y evaluación inicial

Se realizará un primer contacto personal con la empresa (Gerente de RRHH o Gerente de RRII) y luego con la máxima autoridad de cada unidad organizativa (Gerente de la planta y Gerente del área de servicios para centrales). Una vez acordadas las pautas de trabajo con los representantes de la planta se realizará la difusión y sensibilización del proyecto y la invitación para participar, mediante correo electrónico interno de la empresa.

Luego se procederá a administrar los cuestionarios de autoinforme a los/as trabajadores/as en los que se toma como referente el equipo de trabajo al que pertenecen, convocándolos para esta actividad de manera voluntaria y en grupos. Los cuestionarios se completarán en formato papel, en un tiempo estimado de 45 minutos. En las reuniones iniciales y al momento de administrar los cuestionarios a los equipos de trabajo se dejará en claro el uso confidencial de los datos.

ETAPA 2: Análisis de datos

Una vez concluida la administración de los cuestionarios de autoinforme se procederá a realizar el análisis con los datos agregados a nivel de equipos de trabajo y se procederá a elaborar un informe con estos resultados preliminares. Esta información será considerada

luego para comparar con los resultados obtenidos en la segunda instancia de evaluación y de esta manera comprobar la eficacia de la intervención realizada.

ETAPA 3: Implementación de la intervención

En esta etapa se propondrá reforzar las habilidades de liderazgo orientado a la seguridad de los mandos medios correspondientes a los equipos de trabajo evaluados en primera instancia. Se aplicará un programa de entrenamiento en Liderazgo Transformacional a los fines de fortalecer el clima y desempeño en seguridad en los equipos de trabajo de la Central y Área de Servicios para Centrales.

Se realizará la sensibilización y difusión del programa de fortalecimiento del liderazgo puntualmente con el grupo de personas al cual estará dirigido, utilizando el correo interno y la intranet de la organización. Y se procederá a realizar los talleres de entrenamiento en liderazgo transformacional propiamente dichos (ver estructura de los talleres sobre liderazgo en anexo).

ETAPA 4: Evaluación de la eficacia:

Transcurridos seis meses desde la aplicación de los talleres de liderazgo transformacional, se procederá a evaluar la eficacia de la intervención. Para esto se realizará post-tests aplicando los mismos instrumentos de medida a los/las trabajadores/as que conforman los equipos de trabajo que participaron en la primera instancia de evaluación. De esta manera se busca comprobar si se dan modificaciones en la percepción de los equipos de trabajo sobre el liderazgo transformacional, el clima y el desempeño en seguridad. Posteriormente se realizará el análisis de los datos y la comparación con los resultados obtenidos en la primera evaluación.

ETAPA 5: Informe final y presentación de resultados:

En última instancia se elaborará un informe con los resultados para presentar a los responsables de la planta y las áreas involucradas. En este informe se propondrán nuevas alternativas de acciones o prácticas para continuar en el camino de la mejora continua en materia de seguridad y por el bienestar psicosocial de los trabajadores y trabajadoras. Finalmente se procederá a coordinar y realizar la presentación en la empresa.

3.3. Temporalización

Se espera concretar el proyecto completo en 13 meses (ver tabla 1), destinando el primer mes a la etapa inicial de contacto con la empresa, difusión y sensibilización sobre el proyecto y aplicación de los cuestionarios de autoinforme a los miembros de los equipos de trabajo.

El segundo mes se realizarán los análisis de los datos recabados y la preparación de un informe con los resultados iniciales. Durante el tercer mes se realizará la difusión y sensibilización sobre el programa de entrenamiento a implementar con los mandos medios de la organización. Posteriormente se destinará el cuarto mes a la implementación de dicho programa, realizando un taller por semana con los 4 grupos definidos. Es decir que al finalizar el cuarto mes todos los mandos medios habrán realizado el entrenamiento completo. Luego se dejarán pasar seis meses a los fines de que los participantes del entrenamiento puedan transferir lo aprendido en acciones concretas con sus equipos de trabajo. Una vez transcurrido dicho plazo, en el mes 11, se procederá a aplicar nuevamente los cuestionarios a los miembros de los equipos de trabajo y se realizará el análisis de los datos recabados. El mes 12 se destinará a la comparación de los datos obtenidos en la evaluación inicial y final, es decir se evaluarán los resultados y eficacia del plan de entrenamiento realizado. Estos resultados se plasmarán en un informe final que se presentará a la organización como cierre del trabajo realizado durante estos 13 meses.

		TIEMPO EN MESES												
ETAPA	ACCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Contacto con la empresa y evaluación inicial	CONTACTO INICIAL	■												
	DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN CUESTIONARIOS	■												
	APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS	■												
2. Análisis de datos	ANALISIS DE DATOS		■											
	INFORME DE RESULTADOS INICIALES		■											
3. Implementación de la intervención	DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ENTRENAMIENTO			■										
	TALLERES DE ENTRENAMIENTO EN LIDERAZGO				■	■								
4. Evaluación de la eficacia	DIFUSION Y ADMINISTRACION DE CUESTIONARIOS											■		
	ANALISIS DE DATOS												■	
	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION													■
5. Informe final y presentación de resultados	ELABORACION DE INFORME FINAL												■	
	PRESENTACION DE RESULTADOS A LA EMPRESA													■

Figura 2: Cronograma de implementación del proyecto

4. Resultados esperados

La Central Nuclear Embalse es una de las 3 centrales nucleares en operación en Argentina y una de las 452 que existen a nivel mundial. Desde su construcción y puesta en marcha se

realizan esfuerzos importantes en mantener altos estándares de seguridad y, en los últimos 10 años, se busca promover una sana cultura de la seguridad. A los fines de continuar trabajando en esta línea, y proponiendo un cambio de mirada, desde la prevención del error, hacia la promoción de recursos y prácticas saludables que contribuyan al desarrollo de las conductas seguras en los empleados/as y al desempeño seguro de los mismos; se propone mediante el presente proyecto evaluar en una primera instancia las percepciones a nivel de equipos de trabajo sobre el liderazgo transformacional, el clima y el desempeño en seguridad; luego implementar un plan de entrenamiento en liderazgo transformacional dirigido a los mandos medios correspondientes a los equipos evaluados y finalmente, una vez transcurridos 6 meses desde la implementación de dicho programa, volver a evaluar a los equipos en las tres variables mencionadas. Al aplicar los post-test, y teniendo en cuenta la investigación previa realizada, se espera encontrar resultados superiores con respecto a los obtenidos en la primera evaluación. Es decir que se espera que luego del entrenamiento en liderazgo transformacional a los/as supervisores/as, la percepción de los equipos de trabajo sobre este tipo liderazgo aumente y como consecuencia también sea mayor el clima de seguridad percibido y el desempeño de seguridad de los equipos; dentro de este último punto se espera que la participación en la seguridad y los comportamientos de cumplimiento con la seguridad aumenten y las conductas riesgosas disminuyan (aumento de conductas seguras). De esta forma se espera contribuir generando una organización más saludable, con mejores índices de desempeño laboral en materia de seguridad.

5. Presupuesto

Tomando como punto de partida los aranceles estipulados en el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba (Argentina) (CPPC, 2019), se establece para el proceso de consultoría un valor por hora de 1500 pesos argentinos. Este organismo define la consultoría como aquellas situaciones en las que se ofrece asesoramiento especializado destinado a relevar, diagnosticar y detectar necesidades de intervención con personal de la organización o consultantes particulares, así como diseñar, presentar, implementar, y evaluar planes de intervención realizados particularmente para la organización consultante y/o el caso puntual.

Considerando los 6 meses de trabajo concreto (sin contar los 6 meses de intervalo para realizar los post-test, ni el mes contemplado para la presentación de resultados en la

organización) y suponiendo una jornada laboral de 4 hs/día, lo cual suma 80 hs. por mes, el valor estimado para los 6 meses de trabajo es de: \$720.000 pesos argentinos (setecientos veinte mil pesos), lo cual trasladado a Euros corresponde a €14.900 aproximadamente (1 Euro= 48.30 pesos argentinos).

6. Conclusiones finales

El objetivo de este proyecto es incrementar el clima y el desempeño en seguridad de los equipos de trabajo de la Central Nuclear de Embalse, a través de la promoción de liderazgo transformacional, destacando la importancia de la seguridad y salud psicosocial de los trabajadores y trabajadoras en una industria de alto riesgo como esta.

Desde el punto de vista específico de la Industria Nuclear, o de las Organizaciones de Alta fiabilidad, el presente trabajo representa una contribución importante a la investigación empírica que busca reconocer la importancia de los factores o recursos de la organización para favorecer un entorno de trabajo orientado a la seguridad (Germán et al., 2014). Representa también una propuesta de aplicación del enfoque de la Psicología Organizacional Positiva y puntualmente el modelo HERO a las organizaciones de alta fiabilidad, las cuales han invertido grandes esfuerzos en identificar las causas de eventos y en crear herramientas que apuntan a evitar debilidades de la organización, y de esta manera se las invitaría a identificar y potenciar los recursos positivos de la organización, como el liderazgo transformacional y el clima en seguridad, por su influencia en el desarrollo de resultados organizacionales positivos (desempeño en seguridad). Es decir que, mediante el presente proyecto se contribuye a aportar validez teórica al modelo HERO, dado que evalúa la interacción de variables que conforman sus componentes claves: recursos sociales (liderazgo transformacional), recursos de la organización (clima en seguridad), y resultados organizacionales saludables (desempeño en seguridad) a nivel de equipos de trabajo. En caso de obtener los resultados esperados, se aportaría evidencia que respalde el papel del liderazgo transformacional como un factor social protector y potenciador del clima en seguridad percibido y del desempeño en seguridad de los equipos de trabajo, y por ende, de la salud y seguridad de los/as trabajadores/as.

A nivel organizacional en general y en las industrias de alta fiabilidad podría reconocerse la importancia de invertir en cultura de la seguridad, no sólo elaborando procedimientos y fomentando el uso de herramientas de prevención de errores y elementos de protección

personal, sino también, promoviendo estrategias e intervenciones para fortalecer el liderazgo transformacional como un factor clave para potenciar el clima en seguridad percibido por los equipos de trabajo de una organización e incrementar el desempeño en seguridad de los mismos.

Para futuros proyectos de intervención relacionados, podrían considerarse algunas mejoras con respecto a la presente propuesta. Podrían utilizarse otros medios de relevamiento de información relacionada con el clima y desempeño en seguridad que no sean únicamente medidas de autoinforme, como entrevistas personales o metodología de focus group. En este caso se consideró la metodología que permitía reducir los tiempos de implementación del proyecto y abarcar en dicho tiempo una amplitud de equipos de trabajo.

En futuros proyectos podría considerarse explorar las diferencias de las percepciones a nivel de supervisores/as y equipos de trabajo; e incluir otras variables como el engagement y la motivación de los equipos (Christian et al, 2009), propias del bloque correspondiente a empleados/as y grupos de trabajo saludables, considerando de esta forma aspectos de los 3 bloques de una HERO.

También pueden aplicarse otras intervenciones que busquen promover el liderazgo transformacional como la retroalimentación de 360°, la creación de redes de contactos (networking) y el desempeño del rol de mentor (mentoring) según relevado en los antecedentes de investigación (Day, 2001; Peiro y Rodríguez, 2008).

6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

Al reflexionar sobre las competencias adquiridas durante el cursado del máster, me resulta inevitable recordar que inicié el cursado de sólo 4 materias en el año 2016, buscando principalmente ampliar mis conocimientos sobre la gestión de Recursos Humanos debido a que me recibí de Licenciada en Psicología en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, y en toda mi carrera de grado cursé sólo una materia relacionada con la psicología laboral, por lo que mis conocimientos en dicha área eran generales. Luego, en 2013, ingresé a trabajar en el área de incorporaciones de la organización en la que me encuentro trabajando hasta la actualidad y a través de la práctica pude ampliar mis conocimientos sobre selección de personal, desarrollo o promoción interna de trabajadores y trabajadoras, pero seguía

considerando que me faltaba desarrollar mis conocimientos en materia de gestión de recursos humanos y psicología de las organizaciones.

Hoy, casi 3 años después, habiendo finalizado el cursado de todas las materias del máster y ya terminando la elaboración del proyecto de investigación, considero que este recorrido me permitió desarrollar las competencias relacionadas con el máster según se observa en la figura 3 (tomando en consideración la escala de categorización de las competencias presente en el anexo) y puntualizando sobre cada caso:

- CE 1_*Interpretar y comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía*: hoy puedo leer y diferenciar dentro de la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, las teorías que abordan el tema desde una mirada de la salud que busca la ausencia de enfermedad y por lo tanto desarrolla investigaciones sobre las diferentes patologías asociadas al trabajo (burnout, tecnoestrés y tecno-strain, acoso laboral, entre otras); de aquellas teorías que abordan la salud desde una mirada positiva que busca la promoción de la salud y del funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones y profundizar el estudio de aspectos como el engagement, flow, resiliencia, inteligencia emocional, capital psicológico positivo, prácticas organizacionales saludables, entre otros. Se optó por esta última línea para el abordaje del presente trabajo, buscando generar una intervención que permita desarrollar aspectos positivos de la organización como el liderazgo transformacional y el clima en seguridad para obtener también resultados positivos en desempeño en seguridad de los equipos de trabajo.
- CE 3_*Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos*: aprendí sobre los diferentes momentos que pasó la gestión de los recursos humanos, la concepción o mirada diferente sobre los trabajadores y trabajadoras en cada momento y la consideración sobre su impacto en los resultados organizacionales. En el presente trabajo se destaca la importancia del desarrollo de recursos de la organización como el clima en seguridad y el liderazgo transformacional para el fomento del desempeño en seguridad de los equipos de trabajo, buscando promover la salud y el bienestar psicosocial de los mismos.
- CE 4_*Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva*:

A través del máster conocí la Psicología Positiva y puntualmente la Psicología Organizacional Positiva, su manera de entender la salud en las organizaciones y sus principales desarrollos teóricos. Conocí métodos de evaluación de los diferentes constructos, el atender a las dimensiones que comprende cada uno de ellos y la interrelación entre las prácticas y recursos organizacionales saludables, los empleados y empleadas saludables y los resultados organizacionales.

- CE 5_*Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo*: en este punto fue un hallazgo para mí el concepto de clima organizacional, y la relación con el concepto de cultura organizacional, a tal punto que fue una de las variables contempladas en el presente proyecto. Rescato la importancia del clima como variable que refleja la percepción de los/as trabajadores/as sobre la organización y determinadas prácticas organizacionales y que, como tal, va a influir en el comportamiento de los/as mismos/as.
- CE 6_*Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones*: pude comprender principalmente la importancia que tienen algunas prácticas o técnicas de la gestión de Recursos Humanos (selección, inducción, entrenamiento) para prevenir (entendido como prevención primaria) problemáticas laborales, por ende promover ambientes de trabajo saludables y, puntualmente, la salud psicosocial del personal y los equipos de trabajo en las organizaciones.
- CE 7 y CE 8_*Conocer un abanico de prácticas organizacionales a través de las cuales se puede intervenir en entornos organizacionales (survey feedback, focus group, fomento del liderazgo, conciliación trabajo-familia, jornadas outdoor, desarrollo de la inteligencia emocional) y contribuir a la prevención y la promoción de la salud de los empleados y empleadas*.
- CE 2_*Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos*. A través del cursado de metodología de la investigación y las diferentes actividades pude interiorizarme sobre programas estadísticos que facilitan el trabajo del análisis de datos y planteo de diseños de investigación; herramientas y fuentes para la búsqueda

de antecedentes de investigación; y pude plasmar dichos aprendizajes en la elaboración de un proyecto de investigación con el apoyo y seguimiento de una profesora tutora.

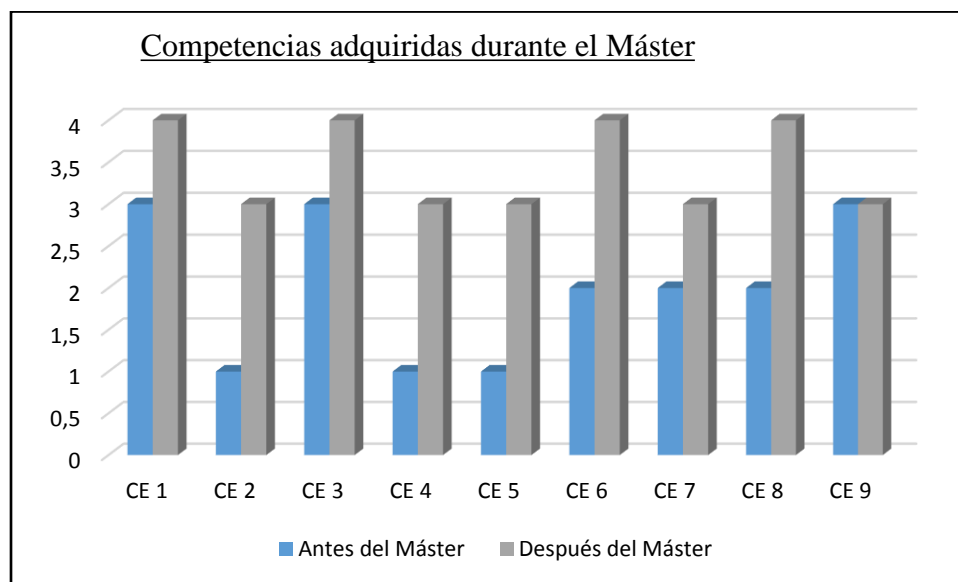


Figura 3: Gráfico comparativo de desarrollo de competencias antes y después del Máster

6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Los conocimientos y competencias antes desarrolladas ya me están permitiendo tener una mirada diferente de mi trabajo como miembro del área de desarrollo organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos de Nucleoeléctrica Argentina S.A. brindando asesoramiento y soporte en el sitio de la Central Nuclear de Embalse.

Puntualmente, me nutrí de conocimientos que me permiten tener una mirada integral de la gestión de los recursos humanos, comenzando a trabajar con más frecuencia en relación a las áreas de Medicina del Trabajo, Servicio Social, Administración de personal y Capacitación.

Pude identificar que las prácticas de recursos humanos en la empresa corresponden a un enfoque tradicionalista, más ligados a la administración del personal, pero con pequeñas acciones desde mi sector, ideas, conversaciones busco de a poco introducir concepciones de la Psicología Organizacional Positiva e ir mostrando la interrelación entre prácticas y recursos de la organización, la salud de los trabajadores/as y los resultados organizacionales.

En este sentido también aprendí a reconocer la importancia que tienen prácticas como la selección e inducción del personal, capacitación, promoción interna; para la prevención y promoción de la salud de los trabajadores y trabajadoras.

La asignatura psicología del coaching (2017) me aportó herramientas a nivel personal, me ayudó a generar algunos cambios de hábitos que sostengo hasta el día de hoy; y otras herramientas que aplico a nivel de mi equipo de trabajo.

Hace un poco más de un año surgió la oportunidad de trabajar en un programa de fortalecimiento del liderazgo en la organización y me encuentro aportando herramientas e ideas que se sustentan en los conocimientos adquiridos en el máster, lo cual me da claridad y autoconfianza al participar; y fue lo que me impulsó a realizar mi TIMI y TFM enfocados en dicha temática. Desde el aprendizaje realizado a través de la elaboración de ambos trabajos, hoy podría aportar mayor sistematización a lo que se viene realizando y otras posibles líneas de acción.

Para terminar, considero que luego de los 3 años que me llevó completar el máster, todavía queda mucho por aprender y tengo intenciones de continuar profundizando mis conocimientos sobre Psicología Positiva y Psicología Organizacional Positiva, sin embargo, hoy me siento con mayor autoconfianza y conocimientos para integrar equipos de trabajo que brinden, tanto de manera interna como externa (consultoría), asesoramiento y soporte a diferentes tipos de organizaciones en la evaluación de sus prácticas y recursos, y en la implementación de acciones orientadas a la promoción de la salud y bienestar de los trabajadores y trabajadoras; y por consiguiente en la búsqueda de mejores resultados como organización.

7. Referencias y web grafía.

- Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 87, 488–496.
- Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463–478.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Harper & Row, New York.
- Burke, M.J., Sarpy, S.A., Tesluk, P.E., Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology* 55, 429 – 457.
- Casey T., Griffin M.A., Flatau Harrison H. y Neal A. (2017) Safety climate and culture: Integrating psychological and systems perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3) 341–353
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., Burke, M. J., & Spears, J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1103–1127. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016172>
- Clarke, S. (2013) Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *J. Occup. Org. Psychol.* (86), 22–49
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51, 81–96.
- Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba (2019). <https://cppc.org.ar/institucionales/#!/aranceles>
- Cooper, M.D. y Phillips, R.A. (2004): Exploratory analysis of the safety climate and safety behaviour relationship. *Journal of Safety Research*, 35 (5), 497-512
- Coyle, I.R.; Sleeman, S.D. y Adams, N. (1995). Safety Climate. *Journal of Safety Research*, Vol. 26, n°4, pp.247-254.
- Cruz-Ortiz, V. (2017) *Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel*. Tesis de Doctorado. Universidad de Jaume I.

- Cruz-Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *FÒRUM DE RECERCA*, 16, 861-874
- Díaz Cabrera, D., Isla, R., Sánchez, C., y Rolo, G. (2003): Evaluación y autoevaluación de conductas en el contexto de la prevención de riesgos laborales. *Revista Mexicana de Psicología*, 20, (1), 83-96
- Díaz, D., Isla, R. (1998). The role of safety climate in safety management systems. In: Hale, A., Baram, M., (Eds.), *Safety Management and the Challenge of Organizational Change*. Pergamon, Oxford, pp. 93–105.
- Díaz, D., Isla, R., Rolo, G., Villegas, O., Ramos, Y., Hernández, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. *Papeles del Psicólogo* 29 (1), 83–91.
- Flin, R., O'Dea, A., Yule, S. (2002). Leadership behaviours for maximising safety. *Journal of Petroleum Technology*, November, 28-32.
- Flin, R., Yule, S. (2004). Leadership for safety: industrial experience. *Qual Saf Health Care* 13 (Suppl. II), ii45–ii51.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.
- Germán, S. Silla I., Navajas, J. (2014) El Impacto de los Factores Organizativos en la Seguridad. La Visión de los Expertos del Sector Nuclear Español. *Informes Técnicos Ciemat*. 1337. Recuperado en: <http://documenta.ciemat.es/bitstream/123456789/180/1/Germ%C3%A1n,%20Silla,%20Navajas%202014.%20El%20impacto%20de%20los%20factores%20organizativos%20en%20la%20seguridad.pdf>
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research* 33, 33–51.
- Gordon, R., Flin, R., Mearns, K., Fleming, M.T. (1996). Assessing the human factors causes of accidents in the offshore oil industry. In: *Third International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*. New Orleans, LA.

- Griffin, M.A., Neal, A., (2000) Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 347–358.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. (1999) Safety-related behavior as a social exchange. *Journal of Applied Psychology* 84, 286–296.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., Gerrass, S.J. (2003) Climate as a moderator of the relationship between leader–member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology* 88, 170–178.
- International Atomic Energy Agency (2019). <https://pris.iaea.org/pris/>
- Isla Díaz, R. y Díaz Cabrera, D. (1997): Safety climate and attitudes as evaluation measures of the organizational safety. *Accident Analysis and Prevention*, 29 (5), 643-650.
- Isla Díaz, R., Cabrera, D.D. y Díaz Vilela, L. (1998): Efectos de un programa de formación en las actitudes y el clima de seguridad en una plataforma de aeropuerto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, (1) 99-112
- Kapp E.A. (2012) The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science* 50. 1119–1124
- Kelloway, E., Mullen, J., Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology* 11, 76–86.
- Komaki, J., Collins, R., Penn, P., (1982) The role of performance antecedents and consequences in work motivation. *Journal of Applied Psychology* 67, 334–340.
- Lim, B.-C., y Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Lu, Ch. y Shang, K (2005): An empirical investigation of safety climate in container terminal operators. *Journal of Safety Research*, 36 (3) 297-308.
- Martínez Córcoles M. (2013) Liderazgo Potenciador y Desempeño de Seguridad Percibido en La Industria Nuclear. Factores Psicosociales Intervinientes. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Rescatado en <http://roderic.uv.es/handle/10550/25815>

- Mearns K, Kirwan B, Reader T. W., Jackson J., Kennedy R., Gordon R. (2013) Development of a methodology for understanding and enhancing safety culture in Air Traffic Management. *Safety Science*, Volume 57, August 2013, p. 123–133
- Mearns, K., Flin, R., Gordon, R., Fleming, M. (2001). Human and organizational factors in offshore safety. *Work & Stress* 15, 144–160.
- Mearns, K., Whitaker, S.M., Flin, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science* 41, 641–680.
- Mondragón I.J.G. y Mondragón A.P.A. (2009) La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios Gerenciales*: Volume 24, Issue 106, P. 47-64
- Morrow, S. L., Koves, G. K., & Barnes, V. E. (2014). Exploring the relationship between safety culture and safety performance in US nuclear power operations. *Safety Science*, 69, 37-47.
- Mullen, J., Kelloway, E.K., Teed, M. (2011) Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work Stress* 25 (1), 41–54.
- Neal, A., Griffin, M.A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behaviour, and accidents at the individual and groups levels. *Journal of Applied Psychology* 91 (4), 946–953.
- Nielsen, K.J., Rasmussen, K., Glasscock, D., y Spangenberg, S. (En prensa): Changes in safety climate and accidents at two identical manufacturing plants. *Safety Science*.
- Parker, S.K., Axtell, C.M., Turner, N. (2001). Designing a safer workplace. Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (3), 211–228.
- Ramanujam, R., Goodman, P.S. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: a conceptualization. *Journal of Organizational Behavior* 24, 815–836.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science* 27, 183–213.
- Rochlin, G. (1993). Defining “high reliability” organisations in practice: a taxonomic prologue: In Roberts, K. (Ed), *New Challenges to Understanding Organisations*, pp. 11-32. Macmillan, New York.

- Rolo, G., Villegas, O, Isla, R., Díaz Cabrera, D., y Suárez, E. (2002): Las Atribuciones causales y el Clima en el significado de la Seguridad organizacional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12 (1) 23-39
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 66-80.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179–214.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785–822.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Cha, S. A. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020–1030.
- Smith T., Eldridge F., DeJoy D. (2016) Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science* 86. 92–97
- Sorensen, J. N. (2002). Safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Reliability Engineering and System Safety*, 76, p. 189-204.
- Weick, K.E. (2011). Organizing for transient reliability: the production of dynamic nonevents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19, 21-27.

- Wiegmann, D.A., Shappell, S.A. (2001). Human error perspectives in aviation. *The International Journal of Aviation Psychology* 11 (4), 341–357.
- Wiegmann, D., Zhang, H., Thaden, T., Sharma, G., Gibbons, A. (2004). Safety culture: an integrative review. *The International Journal of Aviation Psychology* 14 (2), 117–134.
- Wilpert, B. (2000). Organizational factors in nuclear safety. In: Kondo, S., Furuta, K., (Eds.), *PSAM5 – Probabilistic Safety Assessment and Management*, vol. 2. Universal Academy Press, Inc. Tokyo, pp. 1251–1265.
- Yule, S., Flin, R., Murdy, A. (2007). The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work. *International Journal of Risk Assessment and Management* 7 (2), 127–151.
- Zohar, D. (2000). A group level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 4, 587-596.
- Zohar, D. (2002a). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 23, 75–92.
- Zohar, D. (2002b). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: a leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology* 87, 156–163.
- Zohar, D. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior pattern. *Journal of Applied Psychology* 89, 322–333.
- Zohar, D., Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), 616–628.

8. Anexos

I. Estructura de los talleres sobre liderazgo

Hora	Contenido	Actividades
8:30 – 9:00	Presentación del módulo – Facilitadores y participantes	Dinámica de presentación – Rompiendo el hielo Breve referencia sobre los temas a ver y la división de los tiempos para la jornada.
9:00 – 9:30	Introducción al tema del día: <u>Taller 1</u> : Liderazgo Transformacional <u>Taller 2</u> : Comunicación Asertiva <u>Taller 3</u> : Tolerancia a la presión – Trabajo bajo presión y seguridad <u>Taller 4</u> : Gestión de equipos de trabajo – Liderazgo y empowerment	Presentación de un disparador relacionado con la temática: - Narración - Video - Noticia periodística - Pregunta o situación problemática Reflexión y diálogo grupal sobre el tema. Se registran los primeros comentarios/ palabras que surgen de los participantes vinculados a la temática.
9:30 – 10: 15	Desarrollo del tema: marco teórico y principales implicancias para el trabajo con sus equipos	Presentación del tema por parte del facilitador – con imágenes, videos y recursos didácticos que faciliten la comprensión y capten la atención de los participantes
10:15 - 10:30	Recreo – Café	
10:30 – 11:45	Traslado del tema a las realidades de sus equipos de trabajo.	Actividades a realizar en grupos de 3 a 4 integrantes. Reflexión conjunta sobre la temática en la realidad del día a día con sus equipos de trabajo. Detección de áreas de mejora y propuesta de acciones de cambio. Técnicas: Design Thinking – Juego de roles – Pensamiento orientado a la solución de problemas
11:45 – 12:15	Socialización y conclusiones	Puesta en común de lo trabajado por grupos – Reflexión grupal
12:15 – 12:30	Definición de acciones a realizar en el campo y cierre del taller	Completan de manera individual planilla con elección de una acción de mejora a implementar con su equipo de trabajo – Evaluación de calidad del taller.

II. Escala de categorización de competencias

La escala 1-4 que hace referencia a la categorización de las competencias			
1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.